

## Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Banija Jatu

Naufal Umar Alghifari<sup>1</sup>, Budi Sulisty<sup>2</sup>, Muhammad Almaududi  
Pulungan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom  
alghiumar@gmail.com<sup>1</sup>, budisulis@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>  
almaududi@telkomuniversity.ac.id<sup>3</sup>

### ABSTRACT

*Banija Jatu is an individual company engaged in the herbal management industry located at Jl. Ibrahim Adjie No. 16, Indihiang, Tasikmalaya City. Currently, Banija Jatu Company is faced with an increasing number of complaints over the past five years. Meanwhile, the performance measurement that is owned only pays attention to the financial aspect and is not comprehensive to overcome these problems. Based on this, the company needs to formulate performance measurements that pay attention to financial and non-financial aspects. One of the performance measurement methods is the Balanced Scorecard which pays attention to four perspectives in the company. The design of the performance measurement itself begins by considering the internal and external conditions of the company through the SWOT method to formulate a strategy based on the company's vision and mission. From the strategy is derived into strategic goals which are then formulated Key Performance Indicator (KPI). Each level of importance is weighted on each indicator using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method. The perspective that has the greatest weight is the customer perspective with a percentage of 48.4%. The last stage is the preparation of a performance measurement table*

**Keywords :** *Banija Jatu Company, Performance Measurement, SWOT Analysis, Balanced Scorecard (BSC), Analytical Hierarchy Process (AHP).*

### ABSTRAK

Banija Jatu merupakan sebuah perusahaan perorangan yang bergerak di industri pengelolaan herbal yang berlokasi di Jl. Ibrahim Adjie No. 16, Indihiang, Kota Tasikmalaya. Saat ini, Perusahaan Banija Jatu tengah dihadapai oleh peningkatan jumlah keluhan selama lima tahun ke belakang. Sementara itu, pengukuran kinerja yang dimiliki hanya memperhatikan aspek finansial dan tidak menyeluruh untuk mengatasi permasalahan tersebut. Berdasarkan hal ini, perusahaan perlu merumuskan pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek finansial dan nonfinansial. Salah satu metode pengukuran kinerja tersebut adalah Balanced Scorecard yang memperhatikan empat perspektif dalam perusahaan. Perancangan pengukuran kinerja sendiri dimulai dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui metode SWOT untuk merumuskan strategi yang didasari visi dan misi perusahaan. Dari strategi diturunkan menjadi sasaran strategis yang kemudian dirumuskan Key Performance Indicator (KPI). Masing-masing tingkat kepentingan dilakukan pembobotan pada setiap indikator menggunakan metode Analitical Hierarchy Process (AHP). Perspektif yang memiliki bobot terbesar adalah perspektif pelanggan dengan persentase 48,4%. Tahapan terakhir adalah penyusunan tabel pengukuran kinerja

**Kata kunci :** *Perusahaan Banija Jatu, Pengukuran Kinerja, SWOT Analysis, Balanced Scorecard (BSC), Analitical Hierarchy Process (AHP).*

## PENDAHULUAN

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2023) pada laporan Statistik Indonesia 2023, produksi kopi Indonesia setiap tahunnya meningkat dimana pada tahun 2022 mencapai 794,8 ribu ton [1]. Hal ini dapat mengindikasikan banyaknya penjualan kopi di Indonesia baik melalui perusahaan besar maupun UMKM. Ketatnya persaingan di sektor tersebut, masing-masing perusahaan harus memikirkan strategi dan kinerja sehingga dibutuhkan sebuah metode yang mampu menilai aspek dalam perusahaan secara menyeluruh.

Penilaian kinerja sendiri merupakan penentuan secara periodik efektifitas suatu organisasi, bagian organisasi dari karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001) [7]. Tujuan perusahaan melakukan pengukuran kinerja agar memastikan kembali apakah perusahaan sedang berjalan sesuai dengan visi dan misi di awal berdirinya. Umumnya pengukuran kinerja yang dilakukan oleh sebuah perusahaan hanya dengan memandang sisi finansialnya saja.

Sabil (2016) menyatakan bahwa biasanya manajemen perusahaan mempertimbangkan kinerja keuangan saat membuat keputusan. Namun nyatanya, jangkauan bisnis yang semakin berkembang dan menjadi semakin kompleks menuntut perusahaan untuk melakukan pengukuran melalui aspek non-financial [13].

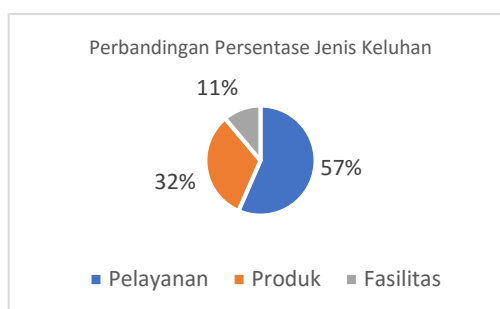
Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang food and beverages khususnya industri kopi adalah perusahaan Banija Jatu. Banija Jatu sendiri merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di pengolaha herbal yang sebelumnya berupa kedai kopi dengan brand Kopi dan Rempah Trem.

Dalam rentang lima tahun kebelakang, perusahaan Banija Jatu sedang mengalami peningkatan jumlah keluhan. Berdasarkan grafik pada Gambar 1, Perusahaan Banija Jatu mendapatkan 99 tanggapan negatif terkait kinerja perusahaan. Perusahaan Banija Jatu masih sulit untuk mengurangi adanya keluhan pelanggan khususnya untuk tahun 2022 berjumlah 26 keluhan yang meningkat secara signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya.



**Gambar 1.** Jumlah Keluhan Pelanggan 2019 – 2023  
Sumber. Laporan Pelanggan Perusahaan Banija Jatu

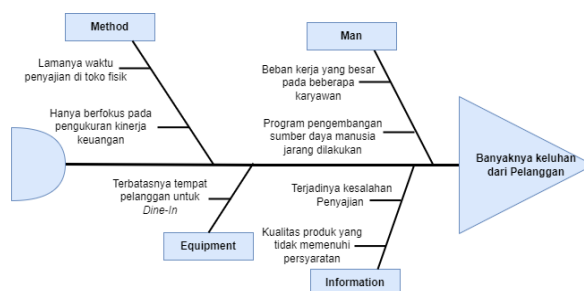
Rekapitulasi keluhan pelanggan sendiri dibagi menjadi tiga jenis, yaitu terhadap pelayanan, produk dan fasilitas. Sebagian besar keluhan pelanggan terdapat pada pelayanan yang diberikan oleh perusahaan Banija Jatu dengan persentase sebesar 57% sesuai Gambar 2. Sistem pengukuran kinerja perusahaan saat ini masih menerapkan pendekatan finansial berupa capaian profit setiap tahunnya sehingga tidak mampu untuk mengatasi banyaknya jumlah keluhan yang masuk.



**Gambar 2.** Persentase Jenis Keluhan

Sumber. Laporan Pelanggan Perusahaan Banija Jatu

Adapun tabel untuk permasalahan yang dialami oleh perusahaan Banija Jatu sebagai berikut.



**Gambar 3.** Fishbone Permasalahan

Berdasarkan Gambar 3, metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan Banija Jatu belum mampu untuk mengukur kinerja secara menyeluruh sehingga sebagian besar akar masalah muncul dari sisi pelayanan dan kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja yang dilakukan masih tradisional, yaitu hanya melalui sisi finansial sebuah perusahaan sehingga tidak mampu untuk memperlihatkan kondisi seluruh aspek perusahaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja baik melalui pelayanan, kegiatan pemasaran ataupun pengendalian kualitas produk. Perusahaan Banija Jatu membutuhkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang mampu menghasilkan strategi dengan indikator rinci salah satunya menggunakan metode Balanced Scorecard.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan konsep Balanced Scorecard (2000) sebagai metode pengukuran kinerja yang menyeluruh dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan [4]. Metode ini membuat perusahaan dapat mengukur kinerja dengan cara lebih luas dan menemukan strategi yang lebih luas didasarkan dengan aspek-aspek pada perusahaan.

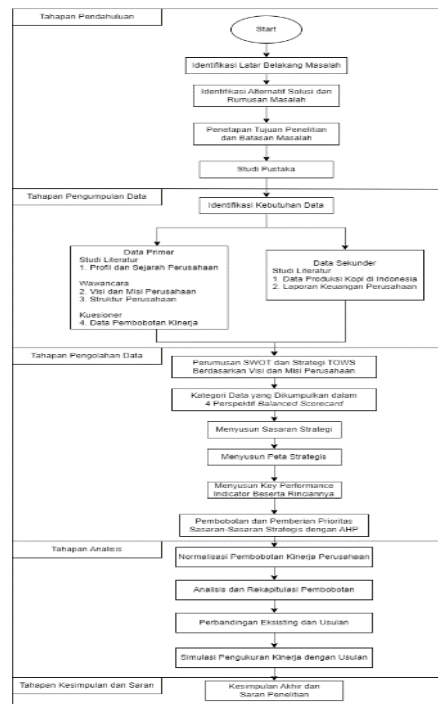
Selain itu, salah satu perusahaan di Indonesia juga dilakukan penelitian terkait implementasi metode Balanced Scorecard (BSC), yaitu PT. Gagas Energi Indonesia dimana kinerja perusahaan tersebut dapat dilakukan pengukuran dengan baik dan ditemukan beberapa indikator dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan (Febriyanti & Sukoharsono, 2016) [2]. Oleh karena itu, penggunaan metode Balanced Scorecard pada perusahaan Banija Jatu dilakukan agar dapat mengatasi masalah kinerja dan jumlah keluhan pelanggan yang terus meningkat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan, termasuk tahapan pendahuluan, tahapan pengumpulan data, dan tahapan pengolahan data. Tahapan-tahap ini mencakup perumusan strategi perusahaan yang didasarkan pada visi dan misi perusahaan, peta strategi, dan sasaran strategi, sehingga indikator kinerja kunci dihasilkan dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Pada tahapan analisis dilakukan normalisasi terhadap masing-masing tingkat kepentingan indikator keberhasilan kinerja yang bertujuan menunjukkan prioritas dari indikator yang harus dicapai oleh perusahaan. Selain itu, perbandingan antara pengukuran kinerja awal dengan usulan juga terdapat di dalamnya untuk menunjukkan kelebihan dari pengukuran usulan. Tahap terakhir ditutup dengan pengambilan kesimpulan dan saran untuk penelitian ke depannya.

Data primer terdiri dari data yang diperoleh langsung dari sumbernya, yang dikumpulkan dalam penelitian ini melalui wawancara, kuesioner, dan observasi kepada subjek. Data sekunder terdiri dari data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Sedangkan data sekunder adalah data yang sebelumnya dikumpulkan yang digunakan dalam analisis baru. Data sekunder menjadi penunjang dari data primer untuk pemenuhan pada penelitian ini. Data primer terdiri dari pembobotan kinerja oleh perusahaan dan kondisi internal maupun eksternal perusahaan yang disampaikan oleh top management dari perusahaan. Sedangkan data sekunder berupa laporan keuangan, profil dan sejarah perusahaan.

Gambar 4. Sistematika Penelitian



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis SWOT dan Strategi TOWS

Supaya indikator yang dirumuskan akan relevan dan dapat diterapkan, analisis SWOT digunakan untuk menggambarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan Banija Batu. Faktor internal SWOT terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman perusahaan..

Tabel 1. Analisis SWOT Perusahaan Banija Batu

Faktor Internal	
Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Memiliki supplier yang terpercaya	Belum memiliki struktur perusahaan yang cukup sistematis
Kemampuan pengelola dalam melakukan inovasi dan pengembangan olahan produk herbal	Frekuensi pemasaran melalui digital yang jarang dilakukan
Perusahaan Banija Batu memiliki database pelanggan dan toko fisik dengan lokasi strategis	Perusahaan Banija Batu belum memiliki metode peramalan permintaan pelanggan

Menyediakan informasi secara akurat mengenai komposisi produk dan menu milik Perusahaan Banija Jatu	
Faktor Eksternal	
Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threatness</i> )
Trend di masyarakat yang berorientasi dengan pola hidup sehat	Kompetitor lama maupun baru di bidang usaha yang sama
Inovasi dalam penyajian produk tradisional	Rasa enggan masyarakat untuk mengonsumsi produk olahan herbal
Preferensi masyarakat yang menjadikan toko fisik sebagai tempat yang sesuai untuk keluarga, pertemuan bisnis dan berkumpul santai secara berkelompok	

Setelah mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan analisis SWOT berdasarkan Tabel 1, tahapan selanjutnya adalah melakukan penentuan strategi dengan menggunakan metode TOWS. Hal ini dilakukan agar strategi yang dibuat sesuai dengan kemampuan dan tujuan yang dimiliki perusahaan. Selain itu, strategi yang didapatkan dari TOWS menjadi acuan utama untuk dilakukannya perumusan indikator pada masing-masing perspektif pada Balanced Scorecard.

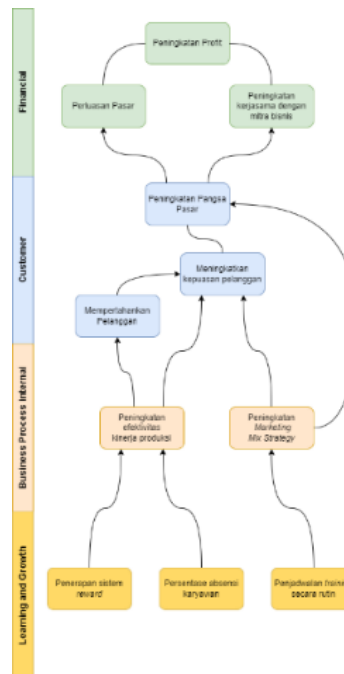
**Tabel 2. Matrik TOWS**

Internal	<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki supplier yang terpercaya</li> <li>Kemampuan pengelola dalam melakukan inovasi dan pengembangan olahan produk herbal</li> <li>Perusahaan Banija Jatu memiliki database pelanggan dan toko fisik dengan lokasi strategis</li> <li>Menyediakan informasi secara akurat mengenai produk dan menu milik Perusahaan Banija Jatu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Belum memiliki struktur perusahaan yang cukup sistematis</li> <li>Kemampuan digital marketing yang masih minim</li> <li>Perusahaan Banija Jatu belum memiliki metode penanganan permintaan pelanggan</li> </ol>
<b>Eksternal</b>		
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>	S - O	W - O
<ol style="list-style-type: none"> <li>Trend di masyarakat yang berorientasi dengan pola hidup sehat</li> <li>Inovasi dalam penyajian produk tradisional</li> <li>Preferensi masyarakat yang menjadikan toko fisik sebagai tempat yang sesuai untuk keluarga, pertemuan bisnis dan berkumpul santai secara berkelompok</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan penjualan produk unggulan perusahaan (S2, S4, O1, O3)</li> <li>Peningkatan pangsa pasar di Indonesia (S1, S2, O1)</li> <li>Optimalisasi pelayanan operasional di toko fisik (S3, S4, O2, O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimalisasi rencana produksi (W3, O1, O3)</li> <li>Meningkatkan pengetahuan organisasi dan produktivitas karyawan (W1, W2, O2)</li> </ol>
<b>Ancaman (<i>Threatness</i>)</b>	S - T	W - T
<ol style="list-style-type: none"> <li>Kompetitor lama maupun baru di bidang usaha yang sama</li> <li>Rasa enggan masyarakat untuk mengonsumsi produk olahan herbal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan loyalitas pelanggan (S2, S3, T2)</li> <li>Membangun dan memperluas kerjasama dengan mitra bisnis (S1, S2, T1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengidentifikasi dan mengembangkan prosedur pemasaran pada bidang usaha yang sama (W2, T1)</li> </ol>

Merujuk pada tabel 2, strategi yang didapatkan melalui matrik TOWS kemudian dikelompokkan berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard yang terdiri dari perspektif finansial, pelanggan, bisnis proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pengkodean juga dilakukan dengan tujuan untuk memudahkan perumusan indikator pada tingkat kepentingan selanjutnya yang merupakan turunan strategi dari matrik TOWS.

## Penentuan Peta Strategi

Peta strategi berfungsi untuk menggambarkan hubungan sebab akibat antar masing-masing strategi pada Balanced Scorecard demi mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Berikut merupakan peta strategi perusahaan Banija Batu dalam mencapai visi dan misi perusahaan.



Gambar 5. Peta Strategi

## Analisis Rancangan Pengukuran Kinerja

Pada pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard didapatkan beberapa indikator, yaitu nilai masing-masing perspektif, strategi hasil matrik TOWS yang sudah dikelompokkan sesuai perspektif, sasaran strategi yang merupakan turunan strategi dan key performance indicator yang merupakan turunan dari sasaran strategi. Key performance indicator sendiri menjadi inti indikator keberhasilan kinerja perusahaan yang dilakukan perbandingan dengan periode sebelumnya.

**Tabel 3.** Indikator Pengukuran Kinerja

Perspektif	Strategi	Sasaran Strategi	Key Performance Indicator
Financial	Peningkatan penjualan produk unggulan perusahaan	Peningkatan Profit	Persentase <i>net profit margin</i>
		Perluasan pasar	Persentase pertumbuhan pendapatan ( <i>Revenue Growth Rate</i> )
	Membangun dan memperluas kerjasama dengan mitra bisnis	Peningkatan kerjasama dengan mitra bisnis	Persentase efisiensi biaya produksi
Customer	Peningkatan pangsa pasar di Indonesia	Peningkatan pangsa pasar	Persentase <i>Market Share</i>
		Mempertahankan pelanggan	Jumlah <i>customer acquisition</i>
	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah <i>customer retention</i>
			Index kepuasan pelanggan terhadap produk
		Index kepuasan pelanggan terhadap pelayanan	
Internal Business Process	Optimalisasi rencana produksi	Peningkatan efektivitas kinerja produksi	Persentase jumlah produksi
	Mengidentifikasi dan mengembangkan prosedur pemasaran pada bidang usaha yang sama	Peningkatan <i>marketing mix strategy</i>	Persentase konversi penjualan
Learning and Growth	Meningkatkan produktivitas karyawan	Penerapan sistem <i>reward</i>	Frekuensi pemberian <i>reward</i>
		Peningkatan absensi karyawan	Persentase absensi karyawan
	Optimalisasi pelayanan operasional di toko fisik	Penjadwalan <i>training</i> secara rutin	Frekuensi jumlah <i>training</i>

Setelah mendapatkan seluruh indikator pengukuran kinerja sesuai dengan tingkat kepentingan masing-masing pada Tabel 3, tahapan selanjutnya merupakan pembobotan dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process. Data pembobotan diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada seorang responden yang memiliki posisi sebagai top management di perusahaan. Hal ini bertujuan agar mendapatkan pihak yang mengetahui kebutuhan perusahaan secara keseluruhan dan mampu mengambil keputusan.

### Pembobotan Analytical Hierarchy Process

Tahapan ini bertujuan untuk melihat tingkat kepentingan masing-masing indikator pada balanced scorecard. Pembobotan juga dilakukan untuk setiap tingkatan mulai dari perspektif, strategi, sasaran strategi dan key performance indicator. Alat bantu yang digunakan dalam pembobotan adalah software microsoft excel dengan template perhitungan oleh K. D. Goepel. Penggunaan alat bantu ini dapat menghasilkan data yang akurat dengan pertimbangan pada nilai Consistency Ratio (CR) masing-masing indikator. Pembobotan yang memiliki Consistency Ratio  $\leq 10\%$  atau 0,1 menunjukkan derajat kekonsistenan yang memuaskan sehingga menghasilkan solusi yang optimal.

Setelah selesai melakukan pembobotan (initial weight), seluruh indikator harus dilakukan normalisasi sehingga mendapatkan persentase perbandingan secara menyeluruh. Jika pembobotan AHP dilakukan secara berurutan maka akan memudahkan proses normalisasi bobot setiap indikator pada balanced scorecard. Normalisasi sendiri merupakan standarisasi pada pembobotan agar jumlah persentase seluruh indikator sama dengan 100%. Bobot yang sudah melewati proses normalisasi disebut Normalized Weight sesuai dengan Tabel 4.

**Tabel 4.** Pembobotan AHP Seluruh Indikator

Perspektif	Bobot	Strategi	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot	KPI	Bobot
Financial	33,7%	Peningkatan penjualan produk unggulan perusahaan	4,2%	Peningkatan profit	0,4%	Persentase <i>net profit margin</i>	0,4%
		Membangun dan memperluas kerjasama dengan mitra bisnis	29,5%	Perluasan pasar	3,8%	Persentase <i>revenue growth rate</i>	3,8%
				Peningkatan kerjasama dengan mitra bisnis	29,5%	Persentase efisiensi biaya produksi	29,5%
Customer	48,4%	Peningkatan pangsa pasar di Indonesia	4,8%	Peningkatan pangsa pasar	4,8%	Persentase <i>market share</i>	0,6%
		Meningkatkan loyalitas pelanggan	43,6%	Menjaga hubungan pelanggan	4,4%	Jumlah <i>customer acquisition</i>	4,2%
				Meningkatkan kepuasan pelanggan	39,2%	Jumlah <i>customer retention</i>	4,4%
				Index kepuasan pelanggan terhadap produk	3,9%	Index kepuasan pelanggan terhadap pelayanan	35,3%
Internal Business Process	10,7%	Optimalisasi rencana produksi	5,4%	Peningkatan efektivitas kinerja produksi	5,4%	Persentase jumlah produksi	5,4%
		Mengidentifikasi dan mengembangkan prosedur pemasaran pada bidang usaha yang sama	5,4%	Peningkatan <i>marketing mix strategy</i>	5,4%	Persentase konversi penjualan	5,4%
Learning and Growth	7,2%	Meningkatkan produktivitas karyawan	3,6%	Penerapan sistem <i>reward</i>	3,2%	Frekuensi pemberian <i>reward</i>	3,2%
				Peningkatan absensi karyawan	0,4%	Persentase absensi karyawan	0,4%
		Optimalisasi pelayanan operasional di toko fisik	3,6%	Penjadwalan <i>training</i> secara rutin	3,6%	Frekuensi jumlah <i>training</i>	3,6%

## Analisis Tingkat Kepentingan KPI

Dengan melakukan pembobotan terhadap masing-masing KPI, maka dapat diketahui tingkat kepentingan atau prioritas yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan.

**Tabel 5.** Tingkat Kepentingan Bobot KPI

Normalized Weight					
Perspektif	Bobot	KPI	Kode KPI	Bobot	Prioritas
Financial	33,7%	Persentase <i>net profit margin</i>	KF.1.1.1	0,4%	12
		Persentase pertumbuhan pendapatan ( <i>revenue growth rate</i> )	KF.1.2.1	3,8%	8
		Persentase efisiensi biaya produksi	KF.2.1.1	29,5%	2
Customer	48,4%	Persentase <i>market share</i>	KC.1.1.1	0,6%	11
		Jumlah <i>customer acquisition</i>	KC.1.1.2	4,2%	6
		Jumlah <i>customer retention</i>	KC.2.1.1	4,4%	5
		Index Kepuasan pelanggan terhadap produk	KC.2.2.1	3,9%	7
		Index Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan	KC.2.2.2	35,3%	1
Internal Business Process	10,7%	Rata-rata jumlah produksi	KI.1.1.1	5,4%	4
		Persentase konversi penjualan	KI.2.1.1	5,4%	3
Learning and Growth	7,2%	frekuensi pemberian <i>reward</i>	KL.1.1.1	3,2%	10
		Persentase absensi karyawan	KL.1.2.1	0,4%	13
		Frekuensi jumlah <i>training</i>	KL.2.1.1	3,6%	9

Prioritas pada key performance indicator pada Tabel 5 berguna untuk mengetahui indikator yang memiliki pengaruh paling besar terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu, perusahaan dapat menjadikan prioritas sebagai alat bantu untuk membuat keputusan berupa strategi ataupun langkah-langkah yang dapat diambil demi pengembangan perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang didapatkan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut.

1. Perusahaan Banija Jatu memiliki sistem pengukuran kinerja yang sebagian besar fokus terhadap aspek finansial. Sistem pengukuran kinerja usulan sendiri menyediakan banyak indikator yang memperhatikan aspek-aspek pada perusahaan dan telah menerapkan metode scorecard. Indikator tersebut memiliki empat perspektif dengan rincian strategi dan sasaran strategi yang membuat langkah perusahaan untuk mencapai visi dan misi menjadi lebih jelas dan sistematis.
2. Berdasarkan perhitungan pembobotan tingkat kepentingan didapatkan beberapa indikator dengan prioritas yang paling tinggi. Pada tingkat kepentingan perspektif, perspektif pelanggan memiliki bobot terbesar dengan persentase 48,4%. Pada tingkat kepentingan strategi, strategi meningkatkan loyalitas pelanggan memiliki prioritas tertinggi dengan persentase 43,6%. Pada tingkat kepentingan sasaran strategi, sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan memiliki bobot yang paling besar dengan persentase 39,2%. Pada tingkat kepentingan key performance indicator, bobot terbesar dimiliki oleh key performance indicator kepuasan terhadap pelayanan sebesar 35,3%. Pembobotan yang dilakukan pada masing-masing tingkat kepentingan perspektif, strategi, sasaran strategi dan key performance indicator masuk dalam indikator konsisten karena memiliki Consistency Ratio (CR)  $\leq 10\%$  atau 0,1.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Kopi Indonesia. Katalog BPS 5504006. [www.bps.go.id/](http://www.bps.go.id/) [November 10, 2023].
- Febriyanti, K., & Sukoharsono, E. G. (2016). The Analysis of Sustainability Balanced Scorecard to Measure The Company Performances (A Case Study On PT Gagas Energi Indonesia). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(1).
- Gumbus, A., Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced scorecard to Translate Strategy into Performance. *ProQuest*. 11-14.
- Kaplan, Robert S., dan David P Norton. (2000). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Jakarta : Erlangga.
- Kusrini. 2007. *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. (Third Edition)*. Hoboken, New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, Freddy. 2018. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6(11): 39-46
- Saaty, T. L., 1993. *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in Complex World*, University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Sabil. (2016). Peranan Rasio Likuiditas, Solvabilitas, Rentabilitas Terhadap Kinerja Keuangan Pada K.I.A Tour & Travel Jakarta. *Moneter - Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 2, III
- Van Thuong, C., & Singh, H. (2023). The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Organizational Leadership*, 12, 198-215.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.